Il senso delle procedure

Renata Vaiani - Università E-Campus, Novedrate (Como) e MeD House, Italia

Pubblicato: 01/04/2026 | DOI: 10.82098/icmed-mag.2026.06.004

ABSTRACT

L'articolo riflette sul significato autentico delle procedure in ambito sanitario, superando la contrapposizione apparente tra standardizzazione e libertà clinica. A partire da un'esperienza personale e da un confronto con il mondo dell'accreditamento internazionale, il testo mostra come procedure, protocolli e linee guida non debbano essere intesi come vincoli rigidi, ma come cornici condivise capaci di sostenere la qualità della cura, ridurre la variabilità ingiustificata e prevenire errori evitabili. Il contributo mette in evidenza che la vera libertà professionale non coincide con l'assenza di regole, bensì con la possibilità di discostarsene in modo motivato, esplicitando il ragionamento clinico e assumendosi la responsabilità delle scelte adottate. In questa prospettiva, le procedure non impoveriscono l'umanità della cura, ma la rendono più trasparente, argomentata e condivisibile. Il testo propone quindi una lettura culturale e organizzativa delle procedure come strumenti di sicurezza, fiducia e maturità professionale, essenziali per una sanità realmente giusta, responsabile e centrata sul paziente.

Tra libertà clinica, responsabilità e fiducia nella cura

Si perde davvero nella notte dei tempi un colloquio che, più degli audit, più dei manuali qualità e persino più delle certificazioni appese nei corridoi, ha cambiato il mio modo di guardare alle procedure. Era una conversazione con Bill Palma, allora presidente della commissione della Joint Commission International, che aveva accompagnato all'accreditamento di eccellenza prima l'AO di Busto Arsizio e poi Humanitas Mater Domini di Castellanza.

Arrivavo a quel dialogo con una diffidenza quasi "genetica". Da buona umanista, cresciuta in una medicina che faceva della relazione, dell'intuizione clinica e della personalizzazione della cura il suo tratto identitario, faticavo a fidarmi di procedure, protocolli, checklist. Eppure li avevamo scritti. In abbondanza. Forse in eccesso. Ci eravamo certificati ISO, avevamo prodotto documenti, flussi, istruzioni operative. Ma dentro rimaneva una domanda scomoda: ***stiamo davvero migliorando la cura o stiamo solo imparando a descriverla meglio su carta?***

Come molti medici, probabilmente, dovevo ancora attraversare un passaggio culturale. La risposta di Bill fu tanto semplice quanto destabilizzante, pronunciata con quel pragmatismo asciutto e diretto tipico

 © 2026 ICMED S.r.l.

degli americani:
le procedure e i protocolli non tolgono libertà ai medici e agli infermieri, soprattutto a quelli bravi. Servono invece a mettere nelle condizioni di non sbagliare — o almeno di fare meno danni — quelli meno bravi.

All'epoca non ne compresi subito il significato profondo. Mi sembrava una risposta elegante, ma parziale. Le procedure, pensavo, sono una tutela per il paziente, questo è evidente. Ma come può essere vero che non limitino la libertà di scelta del professionista? Se devo fare una cosa in un certo modo, codificato, standardizzato, non sono forse meno libera di personalizzare la terapia? Non rischio di trasformare la medicina in una sequenza di atti ripetuti, validi per tutti e quindi, paradossalmente, per nessuno?

È solo col tempo che ho capito che la trappola non sta nelle procedure, ma nell'idea che ne abbiamo.

Una procedura non è un dogma.
È una cornice. Un riferimento. Un punto di partenza condiviso. Io posso deviare, posso adattare, posso scegliere diversamente. A una condizione: che io sappia spiegare perché l'ho fatto. Che renda esplicito il mio ragionamento clinico. Che trasformi l'esperienza e l'intuizione in una decisione argomentata.

In quel momento tutto si è ricomposto.
La libertà non è fare ciò che si vuole.
La libertà professionale è **scegliere sapendo rendere conto della propria scelta**.

Nulla di più scientifico. Nulla di più onesto.
Fai una cosa diversa, ma devi essere in grado di dire perché.
E anche qui viene spontaneo pensare: **ci mancherebbe altro**.

Eppure non è così scontato. Perché dire "perché" significa esporsi.

Significa assumersi una responsabilità. Significa mettere il proprio nome sotto una decisione, accettare che quella scelta possa essere discussa, analizzata, talvolta criticata. E questo, nel mondo sanitario contemporaneo, fa paura.

Viviamo in sistemi complessi, sotto pressione costante, con carichi di lavoro elevati, risorse spesso insufficienti e un clima emotivo che oscilla tra l'urgenza e la difesa.

In questo contesto, la procedura può diventare un rifugio: *ho seguito il protocollo*. Una frase che talvolta protegge, ma che altre volte nasconde.

Non sempre dietro l'adesione formale a una linea guida c'è un vero atto di cura; talvolta c'è solo il tentativo di ridurre il rischio personale.

Ma **questo non è il senso delle procedure**.

Il loro senso autentico è duplice.
Da un lato, **proteggere il paziente**, garantendo una soglia minima di sicurezza, riducendo la variabilità ingiustificata, prevenendo errori evitabili.
Dall'altro, **sostenere il professionista**, offrendogli una base condivisa da cui partire, un linguaggio comune con cui confrontarsi, uno spazio strutturato entro cui esercitare il proprio giudizio clinico.

Per chi è meno esperto, la procedura è una guida.
Per chi è esperto, è un riferimento da superare consapevolmente.
In entrambi i casi, è uno strumento di qualità, non un limite alla cura.

Il vero discrimine non è tra umanità e tecnica, come spesso si racconta, ma tra **automatismo e pensiero**.

Tra l'atto eseguito perché "si fa così" e l'atto scelto perché "è la cosa giusta per questo paziente, in questo momento". La procedura non cancella l'umanità della cura; semmai la obbliga a dichiararsi, a prendere forma, a uscire dall'implicito.

In questo senso, le procedure sono anche uno strumento culturale. Chiedono maturità professionale. Chiedono una sanità che sappia distinguere tra errore e colpa, tra scostamento ragionato e negligenza. Chiedono organizzazioni capaci di accogliere il pensiero critico, non solo la conformità.

Forse è qui che si annida la vera difficoltà: **la responsabilità è un peso che non tutti sono pronti a portare**. È più semplice rifugiarsi nella rigidità, trasformare la procedura in una legge immutabile, piuttosto che usarla come ciò che è davvero: uno strumento al servizio della cura.

E allora il senso ultimo delle procedure diventa chiaro solo se lo guardiamo da questa prospettiva. Non servono a rendere la sanità più burocratica, ma a renderla più **giusta**. Non servono a togliere libertà, ma a legarla indissolubilmente alla responsabilità. Non servono a spegnere l'intelligenza clinica, ma a chiederle di mostrarsi, di esplicitarsi, di diventare patrimonio condiviso.

Forse, alla fine, il vero atto umanistico non è rifiutare le procedure, ma **abitarle con pensiero, coscienza e coraggio**.

Perché una sanità che non ha il coraggio della responsabilità non è né sicura né veramente umana.

Citazione suggerita:

Vaiani R. Il senso delle procedure. ICMED Magazine. 2026;2026(6). doi:10.82098/icmed-mag.2026.06.004

 © 2026 ICMED S.r.l.